

A photograph of a smiling man in a light grey jacket and blue shirt, gesturing with his right hand towards a group of people seated at a table in the background. The scene is indoors, likely a meeting or training session.

ALIANZAS DE NICHOS DE INNOVACIÓN

Guía para el proceso de acompañamiento

Publicaciones de esta serie

CDAIS manuales y guías

- *Realizando evaluaciones de necesidades de capacidades funcionales – Manual para instructores (Segunda edición)*
- *Alianzas de Nichos de Innovación – Guía para el proceso de acompañamiento*
- *Fortalecimiento Organizacional – Una guía para el proceso de acompañamiento*
- *Organizando una feria de innovación – Guía práctica*
- *Organizando un diálogo de políticas – Guía práctica*
- *Seguimiento, Evaluación y Aprendizaje – Conceptos, principios y herramientas*

CDAIS historias y conversaciones

- *Building Competence and Confidence in Agricultural innovation: Stories of change*
- *Catalysing Innovation in Agriculture: Conversations of change*

Los manuales están destinados a ser documentos de trabajo. El proyecto apoyó el desarrollo del Marco Común sobre Desarrollo de Capacidades para Sistemas de Innovación Agrícola de la Plataforma de Agricultura Tropical, y fue probado en ocho países piloto. Un hallazgo clave fue que el marco requiere adaptación a la situación de cada país y, como tal, los manuales son solo guías generales.

<https://cdais.net>
www.tapipedia.org

ALIANZAS DE NICHOS DE INNOVACIÓN

Guía para el proceso de acompañamiento

Publicado por Agrinatura
y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

Paris, 2020

Referencia requerida:

Agrinatura y FAO. 2020. *Alianzas de nichos de innovación – Guía para el proceso de acompañamiento.*
Agrinatura, París y FAO, Roma. 32 pp.

El proyecto CDAIS es financiado por la Unión Europea. Este documento ha sido producido con asistencia financiera de la Unión Europea. Sus contenidos no pueden ser considerados como reflejo de la opinión oficial de la Unión Europea.

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) ni de la Agrinatura, juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, ni sobre sus autoridades, ni respecto de la demarcación de sus fronteras o límites. La mención de empresas o productos de fabricantes en particular, estén o no patentados, no implica que la FAO o la Agrinatura los aprueben o recomienden de preferencia a otros de naturaleza similar que no se mencionan.

Las opiniones expresadas en este producto informativo son las de su(s) autor(es), y no reflejan necesariamente los puntos de vista o políticas de la FAO ni de la Agrinatura.

ISBN 978-2-35709-012-5 [Agrinatura]

ISBN 978-92-5-132108-9 [FAO]

© Agrinatura y FAO, 2020



Algunos derechos reservados. Esta obra se distribuye bajo licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Organizaciones intergubernamentales (CC BY-NC-SA 3.0 IGO; <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/deed.es>).

De acuerdo con las condiciones de la licencia, se permite copiar, redistribuir y adaptar la obra para fines no comerciales, siempre que se cite correctamente, como se indica a continuación. En ningún uso que se haga de esta obra debe darse a entender que la FAO refrenda una organización, productos o servicios específicos. No está permitido utilizar el logotipo de la FAO. En caso de adaptación, debe concederse a la obra resultante la misma licencia o una licencia equivalente de Creative Commons. Si la obra se traduce, debe añadirse el siguiente descargo de responsabilidad junto a la referencia requerida: "La presente traducción no es obra de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). La FAO no se hace responsable del contenido ni de la exactitud de la traducción. La edición original en [idioma] será el texto autorizado".

Todo litigio que surja en el marco de la licencia y no pueda resolverse de forma amistosa se resolverá a través de mediación y arbitraje según lo dispuesto en el artículo 8 de la licencia, a no ser que se disponga lo contrario en el presente documento. Las reglas de mediación vigentes serán el reglamento de mediación de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual <http://www.wipo.int/amc/en/mediation/rules> y todo arbitraje se llevará a cabo de manera conforme al reglamento de arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI).

Materiales de terceros. Si se desea reutilizar material contenido en esta obra que sea propiedad de terceros, por ejemplo, cuadros, gráficos o imágenes, corresponde al usuario determinar si se necesita autorización para tal reutilización y obtener la autorización del titular del derecho de autor. El riesgo de que se deriven reclamaciones de la infracción de los derechos de uso de un elemento que sea propiedad de terceros recae exclusivamente sobre el usuario.

Ventas, derechos y licencias. Los productos informativos de la FAO están disponibles en la página web de la Organización (<http://www.fao.org/publications/es>) y pueden adquirirse dirigiéndose a publications-sales@fao.org. Las solicitudes de uso comercial deben enviarse a través de la siguiente página web: www.fao.org/contact-us/licence-request. Las consultas sobre derechos y licencias deben remitirse a: copyright@fao.org.

Agrinatura

The European Alliance on Agricultural
Knowledge for Development
European Economic Interest Grouping
42 rue Scheffer
75116 Paris, Francia
secretariat@agrinatura-eu.eu
www.agrinatura-eu.eu

FAO

Organización de las Naciones Unidas
para la Alimentación y la Agricultura
Viale delle Terme di Caracalla
00153 Roma, Italia
tropagplatform@fao.org
www.fao.org

ÍNDICE

Introducción	4
Conceptos generales	4
Principios del acompañamiento	6
Facilitación de las alianzas de nichos de innovación	6
Etapa 1. Entendiendo la necesidad de trabajar juntos	8
Evaluación de necesidades sobre capacidades funcionales	9
Diseñando el plan de acompañamiento del nicho	10
Validando el plan de acompañamiento de la alianza de nicho	12
Construyendo un equipo de acompañamiento	13
Emparejando las necesidades y los servicios: la feria de innovación	14
Acuerdo sobre compromiso mutuo: taller de lanzamiento	16
Etapa 2. Trabajando juntos, realizando cambios y re-planificando (ciclos de aprendizaje)	18
Haciendo: la fase de acción	19
Aprendiendo y adaptando: taller de reflexión y ajustes	20
Principios subyacentes en el ciclo de aprendizaje	20
Reflexión, ajustes y MEA	20
Reflexión y ajustes (R&A) en el proyecto CDAIS	21
Guía operativa	21
Realizando de un taller de R&A	22
Posterior al taller – FNI y MEA	25
Etapa 3. Evaluación de resultados finales	26
Taller de evaluación final de los resultados	27
Referencias	28
Agradecimientos	30

INTRODUCCIÓN

Esta guía para el proceso de acompañamiento¹ se preparó en el marco del proyecto titulado Desarrollo de Capacidades para los Sistemas de Innovación Agrícola (CDAIS, por sus siglas en inglés) financiado por la Unión Europea. Es una colaboración global entre Agrinatura, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y ocho países piloto. Tiene como objetivo fortalecer la capacidad de innovación de los países y de las partes involucradas en sistemas agrícolas complejos, mejorando así los medios de vida rurales. CDAIS reconoce que la innovación agrícola es un proceso que es más exitoso si sus actores tienen las capacidades funcionales para manejar la complejidad, de colaboración, de reflexión y aprendizaje y para involucrarse en procesos políticos y estratégicos (ver FAO (2016) *Plataforma de Agricultura Tropical (TAP). Marco Común sobre Desarrollo de Capacidades para Sistemas de Innovación Agrícola*).

Tras apoyar el desarrollo del Marco Común sobre Desarrollo de Capacidades para los Sistemas de Innovación Agrícola (también conocido como el Marco TAP), el proyecto puso en práctica los principios, herramientas y procesos del Marco en ocho países: cuatro en África (Angola, Burkina Faso, Etiopía y Ruanda), dos en Asia (Bangladesh y Laos) y dos en América Central (Guatemala y Honduras). El proyecto reunió a socios y actores clave para abordar desafíos y oportunidades identificadas en conjunto en regiones específicas o dentro de cadenas de valor particulares. El proyecto opera a dos niveles dentro de cada país: a nivel del sistema nacional de innovación agrícola (SIA) y a nivel local, en alianzas de nichos de innovación agrícola. En cada uno de estos dos niveles, también denominado de “doble vía” (FAO, 2016), se interviene en tres dimensiones: individual, organizacional y nacional.

En cada uno de los ocho países piloto, CDAIS involucró a Facilitadores Nacionales de Innovación (FNI) formados para facilitar el desarrollo de capacidades funcionales de los actores en cualquiera de los diferentes niveles de operación. En el curso de la implementación del proyecto, el equipo global de CDAIS reconoció la necesidad de una guía para el proceso de acompañamiento, porque los FNI necesitaban apoyo y orientación regularmente. Con el tiempo se brindaron diferentes tipos de apoyo de acompañamiento a los FNI y a las organizaciones según el contexto y los recursos disponibles. Esta guía reúne las ideas y conceptos básicos utilizados para estimular y comprometer a los FNI en el proceso.

¹ Nota del traductor: en este documento se utiliza la palabra “acompañamiento” como traducción al castellano de la palabra “coaching” de la versión original.

Para propósitos del proyecto CDAIS, esta guía sirve como un recurso para varios grupos de individuos.

- Los coordinadores principales (en CDAIS, fueron los puntos focales de Agrinatura), quienes coordinan la adaptación y el uso de los conceptos del proyecto a nivel del país pueden utilizar esta guía para capacitar a los FNI y otros miembros del equipo.
- Los Facilitadores Nacionales de Innovación (FNI) que apoyan a los actores en alianzas de nichos de innovación, proporcionan información sobre las diferentes etapas del proceso de acompañamiento de innovación - por ejemplo, con la metodología general de involucramiento, apoyo y acompañamiento de actores en las alianzas.
- Otros como coordinadores nacionales, gerentes, especialistas en desarrollo de capacidades y sistemas de innovación agrícola.

La meta del proceso de acompañamiento es fortalecer las capacidades de los FNI para facilitar las alianzas de nichos de innovación agrícola para: (i) identificar sus necesidades para crear una visión y objetivos compartidos en trabajar juntos en una alianza; (ii) implementar acciones acordadas; (iii) reflejar y capitalizar en los logros de la alianza y de los cambios observados; y (iv) de acuerdo con eso ajustar y afinar los planes.

La guía no es un modelo para su uso precisamente igual en todos los países, ni de la misma manera en cada alianza de nicho dentro de un país. Más bien es un enfoque general que comprende una serie de pasos que estimulan el aprendizaje y el reajuste de actividades para lograr los objetivos de cada alianza de nicho de innovación agrícola. Basada en la naturaleza del proceso de innovación, esta guía es un documento vivo que puede ser utilizada como referencia o recurso por individuos u organizaciones que planean capacitar a facilitadores de alianzas de nichos de innovación o iniciativas similares.

Conceptos generales

Facilitación

La facilitación es una intervención deliberada que tiene como objetivo mejorar la interacción y las relaciones entre los individuos, las organizaciones y sus estructuras sociales, culturales y políticas a través de un proceso de creación de redes, aprendizaje social y negociación (Leeuwis y Aarts, 2011).

‘Facilitación’ significa literalmente ‘hacer fáciles las cosas’, del latín y el francés facile, fácil en español, traducido como ‘easy’ en inglés. Implica ayudar a una persona o

equipo a identificar y lograr sus objetivos, guiándolos a través de una serie de pasos para planificar, actuar (tanto dentro, como fuera de un equipo), aprender y replanificar para que puedan mejorar continuamente.

El papel del facilitador dentro de los nichos de innovación

El papel del facilitador es crucial para la interacción y el aprendizaje conjunto de los actores en un sistema de innovación agrícola (SIA). El proceso de desarrollo de capacidades para los SIA y el aprendizaje sobre el sistema en su conjunto que va implícito, requieren una facilitación hábil llevada a cabo por personas cuyo rol va más allá de enlazar a los actores con las fuentes relevantes de experiencias y conocimiento. Deben ser capaces de manejar posibles malentendidos e incluso conflictos entre actores con opiniones e intereses divergentes.

Los facilitadores deben ser capaces de crear confianza entre los actores para promover el proceso de aprendizaje y apoyar a los actores a dar seguimiento y reflexionar

sobre el proceso de transformación. Además, estos facilitadores serán claves para garantizar el aprendizaje a lo largo del sistema, para seguir el proceso de cambio e identificar los desafíos y requisitos para fomentar un entorno favorable, llevando este conocimiento a eventos de aprendizaje más amplios.

Acompañamiento o “coaching”

El “coaching” o acompañamiento, tal como se utiliza en CDAIS y en este documento, significa brindar apoyo a un alumno o cliente (individual o grupal) para lograr un objetivo personal o profesional pre-identificado y específico, mediante la combinación de capacitación en nuevos conocimientos y habilidades con guía de seguimiento, soporte y mentoría mientras los nuevos conocimientos y habilidades se aplican y se desarrollan en la práctica (adaptado de Passmore, 2016). Por lo tanto, el acompañamiento va más allá de la simple capacitación. Un coach acompaña a sus pupilos haciendo preguntas y brindando orientación que mejorará su capacidad para reflexionar, aprender, superar barreras y crecer.

Recuadro 1. Roles de los Facilitadores Nacionales de Innovación

Facilitación: El FNI se reúne y administra reuniones periódicas con los actores de la alianza del nicho de innovación. Las reuniones están destinadas a identificar los desafíos y las acciones estratégicas necesarias para superarlos. El FNI garantiza que todos los miembros puedan expresar sus opiniones y ayuda a los actores de la alianza a encontrar un terreno común para la acción. Ella/Él salvaguarda el proceso general de los actores de la alianza mediante el fomento de las relaciones, la coordinación de las interacciones, facilitando las negociaciones y orientando el aprendizaje colectivo.

Intermediario o “bróker”: El FNI construye relaciones con otros actores relevantes y los invita a colaborar con la alianza de nicho. Esto puede incluir la movilización de apoyo y recursos para actividades emprendidas por la alianza de nicho.

Soporte técnico: El FNI puede proporcionar asesoría técnica o vincular a la alianza de nicho con otros actores que pueden proporcionar información relevante; también puede solicitar más estudios o hacer consultas para identificar o confirmar problemas y necesidades de conocimiento de la alianza de nicho de innovación.

Incidencia: El FNI puede ayudar a la alianza de nicho de innovación a abogar por un cambio de política, generar nuevos modelos de negocios o estimular nuevas relaciones entre las partes involucradas, y obtener aceptación y apoyo de quienes importan.

Administración: El FNI tiene responsabilidades en la gestión financiera y en la presentación de informes al proyecto y a otros socios.

Monitoreo, evaluación, aprendizaje y documentación: El FNI garantiza que las reuniones y el proceso estén bien documentados e informados por las partes involucradas relevantes y otros actores; Ella/Él estimula la reflexión y el aprendizaje a partir de las acciones iniciadas, así como del proceso general de innovación.

A pocos profesionales agrícolas se les enseña específicamente cómo facilitar procesos con múltiples partes involucradas como parte de su desarrollo profesional. De hecho, la capacidad de facilitar la interacción de múltiples partes interesadas en colaboraciones tales como las alianzas de nichos de innovación del proyecto CDAIS solo se puede desarrollar a través de interacciones prácticas, construyendo así experiencia, lo cual requiere una mentoría regular por parte de facilitadores profesionales. Un protocolo de entrenamiento y mentoría bien diseñado para los FNI como parte de este proceso, puede mejorar enormemente su aprendizaje sobre cómo facilitar y a que ellos mismos se conviertan en coaches o “acompañantes” de estos procesos.

Principios del acompañamiento

A continuación, se presentan algunos principios del “coaching” o acompañamiento adaptados de iCRA (2018).

- Un acompañante o “coach” es abierto, confiable y un buen comunicador. Ella/Él es consciente de sí mismo y puede admitir errores (emocionalmente inteligente) para ser respetado por los pupilos. El coach respetuoso es inclusivo, presta atención a la sensibilidad de género, así como a otros factores que podrían hacer que algunos participantes estén menos empoderados que otros. Estas características ayudarán a formar un vínculo de confianza entre el coach y los pupilos, un vínculo que permite el desarrollo propio y el crecimiento.
- Un acompañante empodera a los pupilos (participantes) para que tengan control sobre los procesos de desarrollo e innovación en los que están involucrados. Por lo tanto, el acompañamiento se basa en lo que las personas ya saben y en lo que quieren / necesitan aprender.
- Un acompañante estimula un proceso de aprendizaje que es un proceso activo, basado en el descubrimiento, de aprendizaje práctico y experiencial. Esto se logra mediante la planificación iterativa y los ciclos de reflexión. Es importante diseñar el acompañamiento mediante la reflexión sobre las experiencias y adaptarlas cuando sea necesario.
- Un acompañante trabaja para volverse redundante. Al principio puede ser más necesario contar con el apoyo del coach, como una caja de resonancia para resolver los problemas a medida que surgen. Sin embargo, los pupilos trabajan para poder pararse en sus propios pies y el acompañamiento se vuelve menos necesario con el tiempo.

Facilitación de las Alianzas de Nichos de Innovación

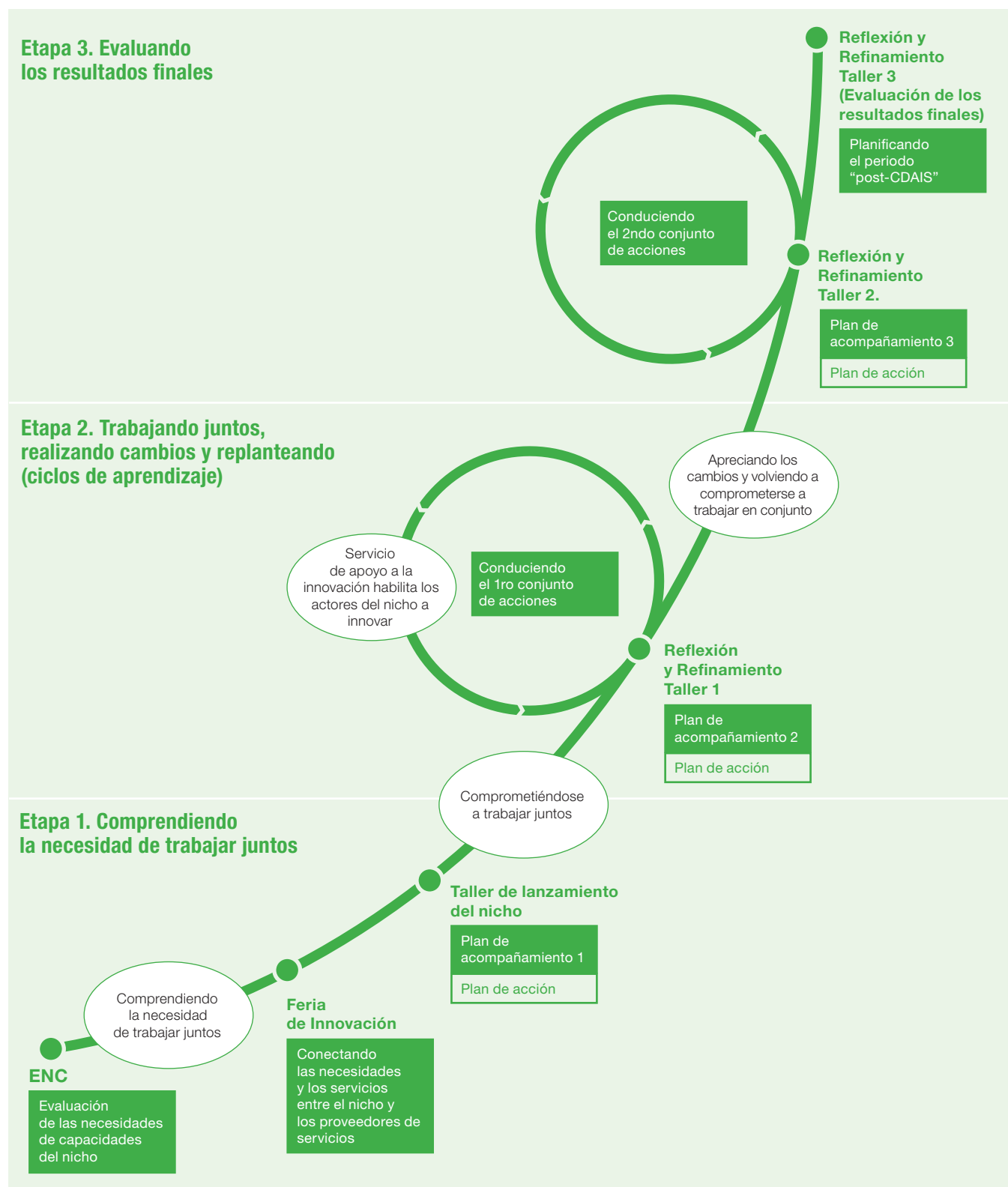
En el proyecto CDAIS una alianza de nicho de innovación es una situación única cuando las personas están dispuestas o abiertas a innovar o trabajar juntas hacia un objetivo o meta compartida. Es un lugar de aprendizaje y/o experimentación sobre innovación que tiene el potencial de mostrar transformaciones sostenibles si se las gestiona estratégicamente (Marco Común, 2016). Son espacios en el tiempo en los que un grupo de actores se convierten en parte de un proceso de aprendizaje. Este proceso de aprendizaje requiere facilitación, en el cual los FNI desempeñan un papel importante. A su vez los FNI y otros actores de la alianza de nicho de innovación pasan por un proceso de acompañamiento. El proceso de acompañamiento a nivel de alianza de nicho se lleva a cabo en varias etapas (Figura 1).

Cada etapa del proceso de acompañamiento se define por el (los) resultado (s) u objetivo (s) de la alianza. Hay tres etapas definidas que podrían describirse como eventos críticos en la evolución de la alianza: Etapa 1. Los actores se comprometen a trabajar juntos; Etapa 2. Los actores se movilizan para llevar a cabo el primer conjunto de acciones, aprecian los cambios observados debido al trabajo conjunto y se vuelven a comprometer a trabajar juntos; y Etapa 3. Se realiza el segundo grupo de acciones, se aprecian los cambios y los actores se vuelven a comprometer a trabajar juntos. En cada etapa, las relaciones, la seguridad y la confianza en el trabajo conjunto se fortalecen.

Esta guía describe éstas tres etapas y sugiere los pasos, incluidos los recursos, que podrían utilizarse, las personas que deberían participar y sus responsabilidades. Podría dar la impresión de que el proceso es lineal, con pasos cronológicos. Tenga en cuenta que esta presentación es una simplificación de la realidad. Cuando se realiza una evaluación, el trabajo no termina cuando se identifican las brechas; más bien, la evaluación continua a lo largo del proceso de acompañamiento a medida que se diagnostica cada acción, sus productos y resultados. A medida que avanza el proceso aumenta el nivel de comprensión de la alianza de nicho de innovación.

INTRODUCCIÓN

Figura 1. El proceso de acompañamiento en el nivel de alianza de nicho






ETAPA 1

Entendiendo la necesidad de trabajar juntos

ETAPA 1 – ENTENDIENDO LA NECESIDAD DE TRABAJAR JUNTOS

Etapa 1 / Paso 1 Evaluación de necesidades sobre capacidades funcionales

Se realiza una evaluación de necesidades sobre capacidades funcionales cuando el equipo del país y el comité directivo del proyecto identifican y confirman la alianza de nicho de innovación. Cada alianza de nicho de innovación debe tener un breve perfil para proporcionar información de antecedentes para ayudar a diseñar la evaluación de capacidades.

 OBJETIVOS	 PRODUCTOS	 RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none">Entender las necesidades de la capacidad de la alianzaCreación de una visión y objetivos de la alianza	<ul style="list-style-type: none">Informe de evaluación de capacidades necesariasPlan de acción para el desarrollo de capacidadesConjuntos de datos sobre:<ul style="list-style-type: none">Cuestionario de evaluación de capacidadesRadar FNIAnálisis de la red	<p>Actores Principales</p> <ul style="list-style-type: none">Facilitador Nacional de Innovación principalGerente Nacional del ProyectoFacilitadores Nacionales de Innovación <p>Apoyo</p> <ul style="list-style-type: none">Persona Focal de Agrinatura <p>Participantes</p> <ul style="list-style-type: none">Actores relevantes del nicho

Preparativos

Los FNI se identifican a través de llamadas competitivas dentro del país. Cada alianza de nicho tiene al menos un facilitador asignado. En la etapa preliminar, se selecciona al menos dos facilitadores potenciales para cada nicho. Los FNI están capacitados para llevar a cabo la evaluación de necesidades sobre las capacidades funcionales. El documento Evaluaciones de Necesidades de la Capacidad: Un manual para capacitadores (2ª edición) está disponible en <http://cdais.net/publications/>.

Materiales / Herramientas requeridas

- Cuestionarios sobre capacidades
- Papel de colores / marcadores
- Cinta adhesiva / 'Blu-Tack'
- Rotafolios

Pasos

La evaluación de necesidades sobre las capacidades funcionales se realiza a través de tres visitas principales a la alianza del nicho de innovación (Figura 2). Cada una de las visitas se describe a continuación. Una guía detallada se encuentra en el *Manual del Capacitador: Facilitando la evaluación de necesidades sobre las capacidades*.

Visita 1. Iniciar la evaluación de necesidades sobre las capacidades funcionales con una visita a la alianza del nicho de innovación. Esta visita crea conciencia entre los actores de la alianza del nicho de innovación. Permite al FNI y al equipo de país de CDAIS desarrollar una comprensión más profunda de la alianza. El objetivo de esta visita es conocer la historia o las iniciativas de la alianza (si aún no existe una alianza formal). La historia se elabora utilizando la herramienta de línea de tiempo. Al final de la primera visita, el FNI conoce a los actores clave, sus roles y las inversiones / iniciativas anteriores relacionadas con el tema o el enfoque de la alianza del nicho de innovación.

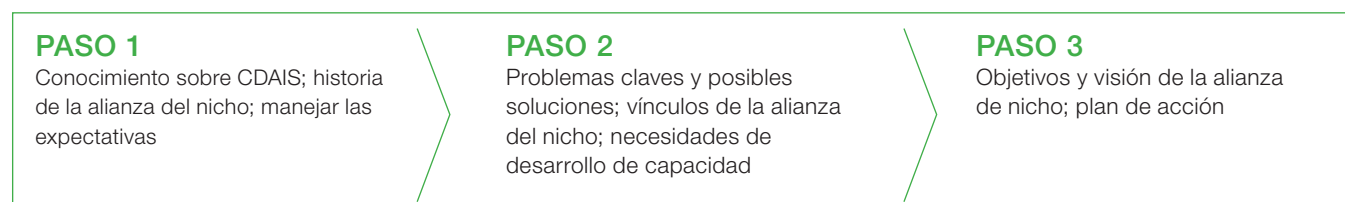
Visita 2. El objetivo es identificar problemas claves y posibles soluciones. La alianza del nicho de innovación se evalúa como parte de una red de actores con los que se puede fortalecer la relación. Se identifican las brechas de capacidades funcionales de los actores que dificultan su participación en la alianza del nicho de innovación y otras redes relevantes.

Visita 3. El objetivo es identificar la visión compartida de la alianza del nicho de innovación. Los actores formulan conjuntamente la visión y los objetivos.

Recursos adicionales

Manual del Instructor: Facilitando la evaluación de necesidades de capacidades, con planes de sesión y hojas de ejercicios (<https://cdais.net/publications>)

Figura 2. Flujo de eventos en una evaluación de necesidades de la capacidad de una alianza de nicho



ETAPA 1 – ENTENDIENDO LA NECESIDAD DE TRABAJAR JUNTOS

Etapa 1 / Paso 2 Diseñando el plan de acompañamiento del nicho

Cada una de las alianzas de nicho de innovación tiene un plan de acompañamiento. El plan de acompañamiento es una herramienta que documenta la evolución de la alianza. Se elabora mediante la consolidación de la información recopilada durante la fase inicial del proyecto (es decir, el análisis del nicho y la evaluación de necesidades sobre las capacidades funcionales). En términos prácticos resume y documenta cuáles son los objetivos compartidos de las alianzas, organizaciones o individuos, y por qué y cómo están trabajando juntos para lograrlos.

En CDAIS, cada país tiene un equipo de acompañamiento formado por el punto focal de Agrinatura (PFA) y el gerente nacional del proyecto (GNP), los expertos en desarrollo de capacidades asignados a tareas específicas y los FNI asignados a alianzas de nichos de innovación específicas. Los FNI facilitan y dirigen las respectivas alianzas de nichos de innovación basadas en el plan de acompañamiento.

 OBJETIVOS	 PRODUCTOS	 RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Reunir los resultados de la evaluación de capacidades• Definir los cambios de comportamiento deseados para lograr los objetivos	<ul style="list-style-type: none">• Borrador inicial del plan de acompañamiento	<p>Actores Principales</p> <ul style="list-style-type: none">• Facilitador Nacional de Innovación principal• Facilitadores Nacionales de innovación <p>Apoyo</p> <ul style="list-style-type: none">• Persona Focal de Agrinatura• Gerente Nacional del Proyecto

El plan de acompañamiento ...

- ... facilita el proceso de definición de los objetivos y la visión (desarrollados conjuntamente por los actores de los nichos de innovación) y guía la implementación de las actividades de desarrollo de capacidades asegurando así: (i) que cada alianza de nicho de innovación responda a los intereses reales de los actores; y (ii) su continuidad y sostenibilidad después del ciclo del proyecto;
- ... Ayuda al FNI a coordinar, registrar y documentar todas las actividades, compromisos y cambios importantes entre los actores en la alianza de nicho;
- ... es apropiado por la alianza de nicho de innovación y por el equipo de acompañamiento que acordó apoyar la alianza en todas las etapas del proceso de acompañamiento. Los miembros del equipo se comprometen cada vez que se necesitan sus habilidades o apoyo;
- ... permite la medición del progreso en el fortalecimiento de las capacidades funcionales de individuos y organizaciones; e integra el sistema de monitoreo, evaluación y aprendizaje (MEA) en el ciclo de aprendizaje, lo que permite un proceso cohesivo de reflexión y ajuste de las acciones que se documenta a lo largo del proceso de aprendizaje.

El plan de acompañamiento se registra en un archivo de Excel (ver <https://cdais.net/publications>), compuesto por tablas y sus elementos descritos a continuación:

- **Línea base** proporciona información general sobre la alianza del nicho de innovación como su composición, las características de la innovación y los desafíos para lograr los objetivos. La información se basa en el perfil del nicho y la evaluación de necesidades sobre las capacidades funcionales.
- **¿Por qué?** Describe las razones principales para trabajar en una alianza de nicho de innovación (aspectos innovadores que existen dentro de la alianza de nicho o el problema a resolver).
- **¿Quien?** Identifica los actores clave necesarios para lograr cambios, por lo tanto, alcanzar los objetivos prioritarios. Cada actor se compromete a analizar las brechas en sus capacidades funcionales para lograr estos cambios.
- **¿Qué?** Explica los cambios esperados (signos de progreso) requeridos por cada actor para lograr los objetivos prioritarios.
- **¿Cómo?** Describe las actividades a realizar para lograr cada uno de los objetivos. Esto sirve como guía para la implementación de actividades en el nivel de la alianza de nicho de innovación.

ETAPA 1 – ENTENDIENDO LA NECESIDAD DE TRABAJAR JUNTOS

Para guiar la reflexión y el ajuste del plan durante la implementación, los elementos a considerar son:

- **Reflexión y ajuste (R&A) en diferentes puntos del ciclo de aprendizaje (t1, t2 y t3)** describe los logros, éxitos, fracasos y lecciones aprendidas después de que ciertas actividades o acciones realizadas por las alianzas de nicho de innovación.
- **Qué** (en t1, t2 y t3) describe los cambios observados en el comportamiento y las prácticas de los actores en la alianza en comparación con los cambios esperados requeridos para lograr los objetivos.
- **Cómo** (en t1, t2 y t3) enumera las actividades continuas o nuevas identificadas en base a las reflexiones. Puede contener cambios acordados para el plan.

Preparativos

Antes de comenzar a formular el plan de acompañamiento es esencial comprender completamente su lógica y tener a mano los resultados de la evaluación de capacidades. Lo ideal es que el informe de evaluación de capacidades se haya finalizado o esté disponible como borrador preliminar y que cubra la mayor parte de la información recopilada durante las visitas de evaluación de capacidades o las consultas con los actores de las alianzas.

Material / Herramientas requeridas

- Informe de evaluación de capacidades
- Plan de acompañamiento
- Computador y proyector

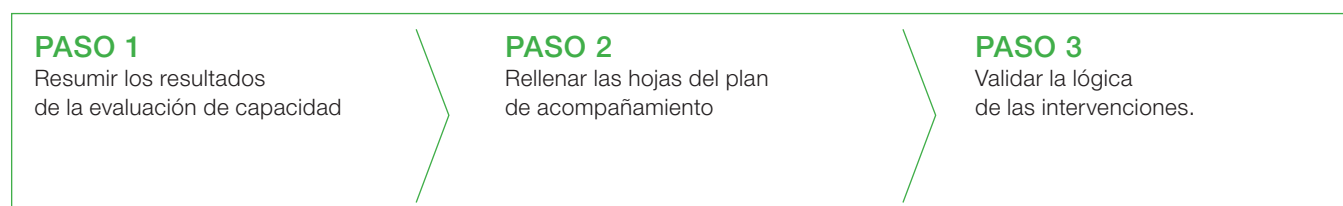
Pasos

1. Resumir los resultados de la evaluación de capacidades y resaltar los desafíos identificados, visión, los objetivos y el plan de acción.
2. Rellenar las hojas del plan de acompañamiento, especialmente sobre los cambios previstos en los actores. ¿Cómo deben cambiar los actores para lograr los objetivos esperados?
3. Validar la lógica de las intervenciones. Compruebe si las actividades planificadas contribuyen a cambios en los actores. ¿Son éstos los actores clave que conducirán al cambio? Y si los actores cambian, ¿hará eso que la alianza de nicho de innovación se acerque más al logro de los objetivos y la visión previstos?

Recursos adicionales

‘Marcadores de progreso para MEA: definición y métodos’ PowerPoint (<https://cdais.net/publications>).




Figura 3. Flujo de eventos: Diseñando el plan de acompañamiento



ETAPA 1 – ENTENDIENDO LA NECESIDAD DE TRABAJAR JUNTOS

Etapa 1 / Paso 3 Validando el plan de acompañamiento de la alianza de nicho

Después de que se haya creado el plan de acompañamiento o coaching de la alianza del nicho, el plan de acción revisado se presenta para su validación a una audiencia más amplia de actores nacionales relevantes del SIA (por ejemplo, en el caso de CDAIS, podría ser el grupo de trabajo / comité técnico nacional sobre SIA). En algunos países, el plan de acompañamiento se valida presentándolo en la feria de innovación (ver el siguiente capítulo). En algunos países, los planes de acción se validaron solo a nivel de la alianza del nicho (ver taller de lanzamiento) y no a nivel nacional.

 OBJETIVOS	 PRODUCTOS	 RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> El equipo del país y los representantes de la alianza del nicho de innovación se apropian del plan de acompañamiento 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de acompañamiento para la alianza del nicho de innovación validado con actividades, recursos responsabilidades y plazos definidos 	<p>Actor Principal</p> <ul style="list-style-type: none"> Facilitador Nacional de Innovación principal <p>Apoyo</p> <ul style="list-style-type: none"> Persona Focal de Agrinatura Gerente Nacional del Proyecto <p>Participantes</p> <ul style="list-style-type: none"> Facilitadores Nacionales de Innovación Representantes de la alianza de nicho Actores nacionales relevantes

Preparativos

- Decidir cuál es la mejor manera de presentar los elementos clave del plan de acompañamiento (línea de base, por qué, quién, qué y cómo). Asegúrese de que la presentación sea atractiva sin ser demasiado detallada (por ejemplo un póster que contenga la visión del nicho, los objetivos prioritarios, los actores claves que se deben involucrar, los cambios principales que deben lograrse y cómo, consulte el ejemplo en (<https://cdais.net/publications>). Cada hoja del plan de acompañamiento puede imprimirse para su distribución y como referencia durante la discusión.
- Invitar a los miembros claves del grupo de trabajo técnico nacional o del SIA y a los campeones o representantes de la alianza de nicho de innovación.

Material / Herramientas requeridas

- Presentación del plan de acompañamiento (simplificado para una comprensión fácil o general) o póster del nicho
- Cuadernos, bolígrafos, posiblemente un proyector
- Rotafolio con marcadores, cinta adhesiva, notas adhesivas

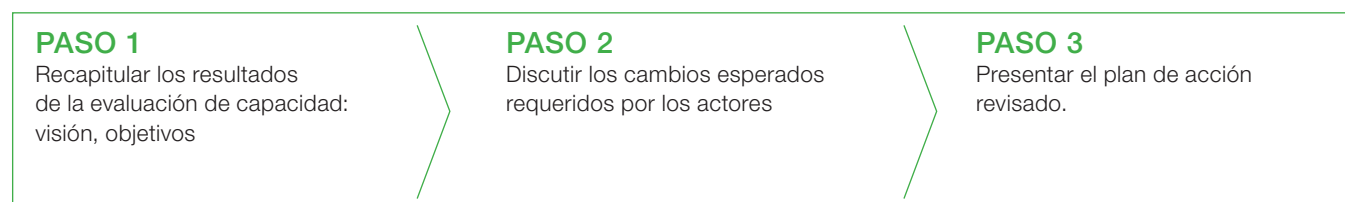
Pasos

- Recapitular el proceso de evaluación de capacidades y los resultados (por ejemplo, visión compartida, objetivos, visión general de las actividades principales) para el nicho.
- Explicar el concepto del plan de acompañamiento y cómo se deriva de los resultados del proceso de evaluación de capacidades.
- Presentar y discutir los elementos claves del plan de acompañamiento (por qué, quién, qué y cómo). Es conveniente asignar tiempo para discutir los cambios esperados requeridos por cada actor para lograr los objetivos prioritarios.
- Obtener un acuerdo general sobre el plan de acompañamiento.

Recursos Adicionales

Términos de Referencia para el taller de validación nacional




Figure 4. Flujo de eventos: validación del plan de acción de la alianza de nicho



ETAPA 1 – ENTENDIENDO LA NECESIDAD DE TRABAJAR JUNTOS

Etapa 1 / Paso 4 Construyendo un equipo de acompañamiento

Por ahora, las actividades potenciales que deben realizar los actores de la alianza del nicho de innovación para lograr sus objetivos están claramente definidas. El equipo de CDAIS se reúne y define qué necesitan los nichos para implementar sus actividades, es decir, qué apoyo requieren en términos de habilidades y servicios de apoyo para la innovación.

 OBJETIVOS	 PRODUCTOS	 RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Hacer coincidir las brechas / necesidades de la alianza del nicho con los proveedores de servicios de apoyo a la innovación disponibles Aclarar los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo de acompañamiento 	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de acompañamiento identificado e informado de sus roles y responsabilidades 	Actores Principales <ul style="list-style-type: none"> Persona Focal de Agrinatura Facilitador Nacional de Innovación principal

Preparativos

Revisar los planes de acción y de acompañamiento validados. Haga un resumen de las necesidades de los nichos.

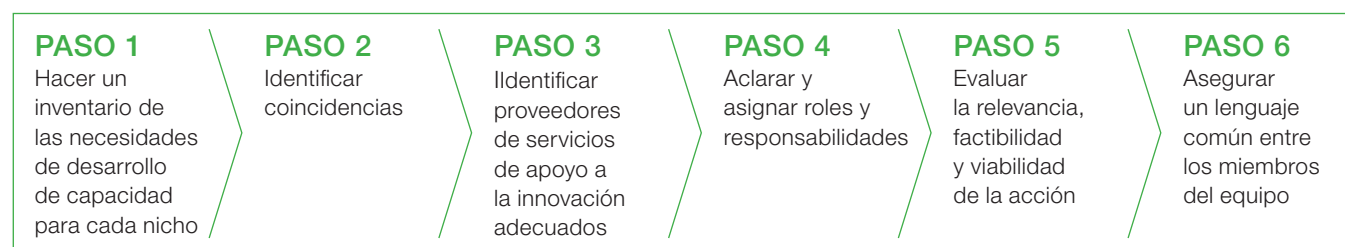
Material / herramientas requeridas

- Plan de acompañamiento
- Visión general de las necesidades
- Visión general de los proveedores de servicios de apoyo a la innovación (tanto públicos como privados)

Pasos

- Hacer un inventario de las necesidades y actividades planificadas de cada alianza de nicho de innovación
- Identificar las coincidencias, por ejemplo ¿Hay planes de acompañamiento con actividades similares?, ¿Podrían combinarse algunas actividades para ahorrar recursos y enriquecer las interacciones?
- Identificar proveedores de servicios de apoyo a la innovación adecuados.
- Aclarar y asignar roles y responsabilidades entre los PFAs, los FNIs, los actores y los proveedores de servicios.
- Evaluar la relevancia, factibilidad y viabilidad de la acción planificada.
- Asegurar un lenguaje compartido entre los miembros del equipo y establecer comunicaciones regulares para permitir la flexibilidad de actuar juntos

Figura 5. Flujo de eventos: Construyendo un equipo de acompañamiento



ETAPA 1 – ENTENDIENDO LA NECESIDAD DE TRABAJAR JUNTOS

Etapa 1 / Paso 4 Emparejando las necesidades y los servicios: la feria de innovación

La feria de innovación o “marketplace”, a veces llamada mercado, se lleva a cabo a nivel nacional para involucrar a las principales organizaciones que pueden respaldar financieramente las actividades propuestas de las alianzas de nichos de innovación o mediante la provisión de servicios tales como capacitación, asesoraría técnica o vínculos con otros socios relevantes que puedan proporcionar dichos servicios

 OBJETIVOS	 PRODUCTOS	 RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Enlazar las necesidades de los nichos con los proveedores de servicios y los financiadores• Mapear servicios de apoyo a la innovación del país• Dar visibilidad a la alianza del nicho de innovación	<ul style="list-style-type: none">• Acuerdo formalizado• Presentación de posters• Cobertura de medios• Inventario de posibles proveedores de servicios de apoyo a la innovación	<p>Actores Principales</p> <ul style="list-style-type: none">• Facilitador Nacional de Innovación principal• Gerente Nacional del Proyecto <p>Apoyo</p> <ul style="list-style-type: none">• Coordinador Nacional del Proyecto• Persona Focal de Agrinatura <p>Participantes</p> <ul style="list-style-type: none">• Proveedores de apoyo a servicios de innovación• Inversionistas

Preparativos

La feria de innovación se lleva a cabo cuando la alianza de nicho de innovación tiene una idea general de sus objetivos y prioridades. Esto significa que se ha realizado una evaluación de capacidades, es decir, se han identificado las capacidades funcionales críticas necesarias para lograr los objetivos del nicho mediante un análisis de los recursos o servicios que se pueden obtener dentro de la alianza o de los servicios de apoyo a la innovación externos. La alianza de nicho de innovación identifica a sus representantes o al menos a una persona focal que puede hablar en su nombre. El equipo de CDAIS y los actores principales de la alianza de nicho hacen una lluvia de ideas sobre posibles proveedores de servicios de apoyo a la innovación.

Materiales / Herramientas requeridas

- Antecedentes generales sobre CDAIS o folletos nacionales del CDAIS
- Facilitadores
- Mesas para trabajo en grupo
- Carteles sobre las alianzas de nicho

Pasos

A. Previo al evento

1. El equipo del país, liderado por el Gerente Nacional del Proyecto, compila una lista de posibles participantes, incluidos los principales inversionistas del sector agrícola (internacional, local, público o privado) y proveedores de servicios de apoyo a la innovación, incluidos bancos, instituciones financieras, agencias gubernamentales, etc.

2. El GNP identifica un contacto para cada invitado y los informa sobre el estado de la alianza del nicho de innovación, sobre los objetivos claves del evento y establece una relación para comprender su estrategia y aprender cómo colaborar con ellos. Presenta la alianza de nicho de innovación y comparte los objetivos de la feria de innovación (crear redes, intercambio de conocimientos, búsqueda de clientes, etc.). El GNP pregunta si hay otros actores que podrían estar interesados en unirse.
3. Se preparan y comparten con los posibles participantes externos los resúmenes de los nichos que incluyen información sobre la relevancia del nicho para la agenda nacional, las necesidades sobre las capacidades identificadas y las oportunidades potenciales.
4. Se invita a los socios del nicho a preparar una presentación (o posters) para describir su trabajo, para ayudar a los socios externos a comprender las estrategias de las alianzas del nicho de innovación y a aprender cómo participar en las alianzas de nicho relevantes.
5. Se revisa el plan de acompañamiento del nicho de innovación con los FNIs y los representantes (líderes) de la alianza. Se capacita al representante / líder de la alianza de nicho sobre cómo vender sus ideas innovadoras a los donantes y sus necesidades de capacidad a posibles proveedores de servicios de apoyo a la innovación.

B. Durante el evento

1. Presentar el proyecto de CDAIS.
2. Presentación de posters de las alianzas de nicho. Cada representante o líder de la alianza de nicho presenta (durante 5 minutos) la visión, los objetivos y las brechas

ETAPA 1 – ENTENDIENDO LA NECESIDAD DE TRABAJAR JUNTOS

en las capacidades de innovación de la alianza de nicho. Los invitados interactúan con cada alianza de nicho para aprender sobre la alianza o compartir sus propias ideas o información, especialmente aquellos que podrían ayudar a las alianzas a lograr sus objetivos. Los representantes de alianzas de nicho y los FNIs deben tener en cuenta los intereses de los invitados.

3. Presentación de potenciales proveedores o socios. Se le pide a cada invitado que comparta información sobre sus iniciativas actuales relevantes para las alianzas y que proporcione retroalimentación sobre el resto de las presentaciones, identificando posibles colaboraciones y sinergias. Los cuestionarios de Expresión de Interés se pueden utilizar para recopilar información sobre las necesidades de las alianzas de innovación y de los proveedores de servicios externos.
4. Cierre la sesión concluyendo los principales resultados de la feria de innovación y acordando un proceso de responsabilidad y rendición de cuentas para rastrear el compromiso en nuevas colaboraciones y alianzas. Indique cómo las alianzas de nicho pueden estar disponibles para

futuras discusiones y pregunte a los invitados interesados cómo podrían participar.

5. Pida a los participantes que completen un formulario de evaluación del evento.

C. Después del Evento

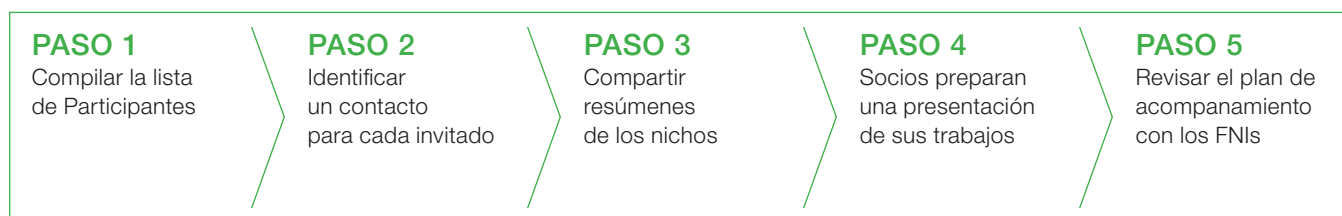
1. Cada equipo de la alianza del nicho de innovación se comunica con el proveedor de servicios más relevante. Podrían ser asistidos por el FNI principal o el GNP.
2. Los acuerdos formales (o informales) se establecen cuando ambas partes acuerdan actividades. Indique la actividad específica que se llevará a cabo, los recursos necesarios y los actores de la alianza de nicho que se deben involucrar.

Recursos adicionales

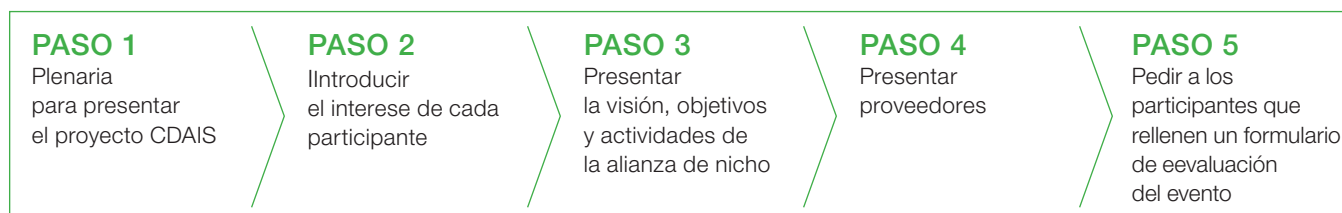
- Metodología de café mundial (www.theworldcafe.com/key-concepts-resources/world-cafe-method)
- Organizando 'ferias de innovación' de múltiples partes involucradas. Lineamientos (<https://cdais.net/publications>)

Figura 6. Flujo de eventos: feria de innovación

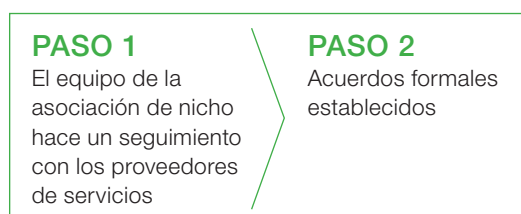
A. Antes del evento



B. Durante el evento






C. Después del evento



Etapa 1 / Paso 5 Acuerdo sobre compromiso mutuo: taller de lanzamiento

Durante la feria de innovación (también llamada “Marketplace”), los proveedores de servicios o inversionistas pueden responder a algunas de las necesidades de los nichos. Estos socios potenciales pueden ser invitados al taller de lanzamiento para reunirse y conocer a los actores clave de la alianza. En el taller se elaborará una hoja de ruta, por ejemplo, una lista de actividades del plan de acción que se desglosará en tareas a realizar por los diferentes actores y los actores se comprometen a realizar las tareas.

 OBJETIVOS	 PRODUCTOS	 RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Lanzar oficialmente las actividades a nivel de la alianza de nicho • Motivar a los actores de la alianza del nicho • Aumentar la apropiación y la responsabilidad de las actividades a nivel de la alianza de nicho 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de acción de la alianza de nicho validado y apropiado por los actores de la alianza de nicho 	<p>Actores Principales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores Nacional de Innovación • Representantes de la alianza de nicho <p>Apoyo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persona Focal de Agrinatura • Facilitador Nacional de Innovación principal <p>Participantes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actores de la alianza de nicho • Proveedores clave de servicios de apoyo

Tenga en cuenta que tan pronto se comience a implementar las actividades es probable que éstas conduzcan a nuevas actividades y, por lo tanto, a una modificación del plan. Por lo tanto, nunca habrá un plan de acción final.

Preparativos

El taller de lanzamiento tendrá lugar cuando el equipo de acompañamiento (coordinado por el FNI) tenga claridad sobre lo que puede ofrecer a la alianza del nicho de innovación en respuesta a su plan de acompañamiento. Esta claridad se deriva de conocer los recursos financieros disponibles y de haber identificado proveedores potenciales de servicios de apoyo a la innovación a través de la feria de innovación. Habiendo incluido el apoyo y los aportes identificados en la feria de innovación, el FNI y los líderes de la alianza del nicho de innovación deben comunicar una versión simplificada del plan de acción a los actores de la alianza del nicho. El FNI debería adoptar el método más conveniente para presentar esto.

Materiales / Herramientas requeridas

- Rotafolio y marcadores
- Ordenador y proyector
- Sala de reuniones para sesión plenaria y trabajo grupal
- Traductor a idioma local si es necesario

Pasos

- 1. Establecer la escena para el taller** (y si es necesario, haga un mapa de los participantes) para que todos los participantes puedan conocerse entre sí. Es importante tener en cuenta que:
 - a. Si el facilitador no es de la región o área geográfica, es importante que él/ella obtenga una comprensión general de la ubicación de los actores de la alianza de nicho;
 - b. Algunos actores de la alianza de nicho (organizaciones) pueden enviar diferentes representantes a cada reunión;
 - c. Posiblemente no todos los actores de la alianza estaban presentes en la feria de innovación; y
 - d. Los proveedores de servicios de apoyo a la innovación invitados podrían encontrarse con los actores por primera vez. Permita que los participantes se presenten, es decir que mencionen la organización que representan y la razón por la que están allí o la contribución que pueden ofrecer. Otra idea es dibujar una cadena de valor y pedir a los participantes que se posicionen a lo largo de la cadena. Al final de esta sesión, recuerde a los participantes los objetivos del proyecto y el estado actual de su implementación.
- 2. Revisar la visión y los objetivos prioritarios de la alianza.** Si los actores de las alianzas estuvieron muy involucrados en los preparativos de la feria de innovación, bríndeles una presentación rápida sobre los resultados.
 - Si no es así, involucrar a los participantes en una discusión para reiterar su visión y objetivos compartidos. Si es posible utilizar el enfoque de imagen

ETAPA 1 – ENTENDIENDO LA NECESIDAD DE TRABAJAR JUNTOS

rica. Si hay más de 15 participantes cree dos grupos para realizar este ejercicio.

- Verificar si esta visión y estos objetivos aún se alinean con los que están escritos en el plan de acompañamiento de la alianza de nicho. Si no lo hacen, entonces discuta con los participantes por qué ha habido un cambio. Podría deberse a cambios ambientales en la comunidad o a nuevos conocimientos adquiridos por los participantes. Esta sesión debe terminar con una visión y objetivos bien definidos entendidos y acordados por todos los actores de la alianza.
- Presentar los objetivos prioritarios (si no son diferentes); de lo contrario, resuma la sesión anterior y vuelva a enfatizar la visión y los objetivos prioritarios.
- Involucrar a los participantes en una discusión para identificar o recordarles a los actores clave que deben participar para impulsar el logro de los objetivos. O comprométalos en una discusión para identificar posibles soluciones a los desafíos que se enfrentan. Facilite las discusiones para que los actores tomen conciencia de los cambios en los comportamientos y las prácticas necesarias para lograr estos objetivos. Esta sesión debe terminar con marcadores de progreso para cada actor confirmado o validado por los propios actores. Es importante que cada actor se apropie de los cambios requeridos.

3. Resumen de subactividades, tareas, responsabilidades y cronograma.

Si la visión y los objetivos no cambiaron desde las sesiones anteriores, describir junto con los participantes las subactividades, tareas, responsabilidades y cronograma derivados del plan de acción de la alianza de nicho. Si se modificaron, pedir a los participantes que enumeren estos elementos juntos. El plan de acción de la alianza de nicho también podría haber cambiado de acuerdo con la feria de innovación. Trabajar en grupos para determinar las tareas que implican estas actividades y asignar responsabilidades, recursos necesarios y plazos. Utilizar la plantilla de hoja de ruta.

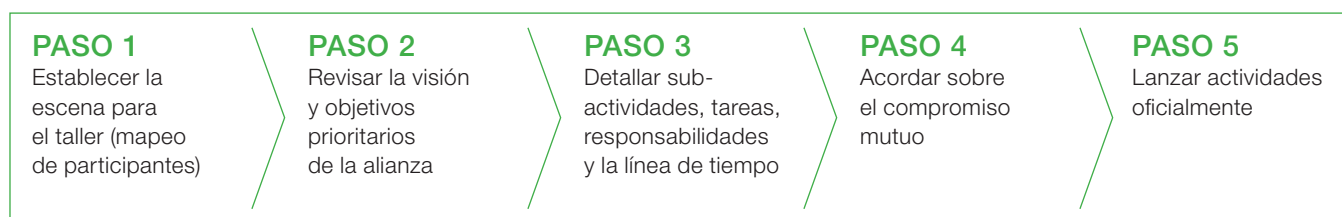
4. Acordar compromisos mutuos.

En base a la lista de acciones, discutir con cada actor en cuestión (incluidos los proveedores de servicios) cómo sellar su compromiso de actuar según lo acordado. Podría requerirse una carta formal de compromiso o a veces se observa un proceso de compromiso informal entre los actores de la alianza. Al final de la sesión, asegurarse de que cada actor tenga una comprensión completa de sus compromisos, así como de los de otros actores de la alianza.

5. Lanzar oficialmente el calendario de actividades,

posiblemente con algunas festividades basadas en las normas culturales existentes.

Figura 7. Flujo de eventos: taller de lanzamiento



ETAPA 2

**TRABAJANDO
JUNTOS,
REALIZANDO
CAMBIOS
Y RE-PLANIFICANDO
(CICLOS DE
APRENDIZAJE)**

ETAPA 2 – CICLOS DE APRENDIZAJE

Etapa 2 / Paso 1 Haciendo: la fase de acción

Después del taller de lanzamiento, todos los participantes tienen una hoja de ruta clara para la acción. La fase de acción es el momento en que los actores de los nichos realizan conjuntamente actividades definidas para lograr sus objetivos compartidos. Estas actividades podrían incluir negociaciones facilitadas con socios financiadores o capacitación en habilidades para desarrollar planes de negocio. La capacitación en habilidades debe diseñarse juntamente con el FNI o el representante de la alianza de nicho para garantizar que el aprendizaje conjunto se integre en la alianza.

 OBJETIVOS	 PRODUCTOS	 RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none">Las actividades definidas en el plan de acción de la alianza de nicho se realizan a tiempo con recursos adecuados	<ul style="list-style-type: none">Fortalecimiento de capacidades funcionales a nivel de nicho, organización y a nivel individualAlianzas establecidas con proveedores de servicios de apoyo a la innovación	<p>Actores principales</p> <ul style="list-style-type: none">Facilitador Nacional de InnovaciónRepresentante de la alianza de nichoProveedores de servicios de apoyo a la innovación <p>Apoyo</p> <ul style="list-style-type: none">Persona focal de AgrinaturaFacilitador Nacional de Innovación principal

Los actores de la alianza de nicho son responsables de completar las actividades definidas en su plan de acción. El FNI es responsable de facilitar el proceso al formar a los actores y coordinar el equipo de acompañamiento.

Durante la fase de implementación, algunas actividades pueden conducir a cambios en el plan inicial. Por ejemplo, una actividad puede llevar a otra actividad que no estaba en el plan inicial. Por lo tanto, las actividades de reflexión y ajuste (R&A) se llevan a cabo inmediatamente cuando los actores comienzan a trabajar juntos.




Es importante documentar las actividades, las actividades modificadas, el comportamiento modificado y demás elementos durante la fase de implementación como memoria del proyecto. Este material se utilizará como insumo para R&A.

Recursos adicionales

- Plantilla de libro de registro
- Capítulo x del libro de iCRA sobre enfoque de acompañamiento
- Hoja informativa de Intervenciones de Desarrollo de Capacidades: www.tapipedia.org/sites/default/files/cd_modalities.pdf

ETAPA 2 – CICLOS DE APRENDIZAJE

Etapa 2 / Paso 2 Aprendiendo y adaptando: taller de reflexión y ajustes

 OBJETIVOS	 PRODUCTOS	 RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Capturar las lecciones aprendidas hasta ahora de las actividades de desarrollo de capacidades en la alianza de nicho• Ajustar las actividades de desarrollo de capacidades de la alianza de nicho y los cambios / resultados esperados en base al progreso alcanzado hasta el momento	<ul style="list-style-type: none">• Cambios, avances, ganancias y desafíos identificados dentro de la alianza de nicho entre sus actores• Plan de acompañamiento revisado• Marcadores de progreso revisados	<p>Actores principales</p> <ul style="list-style-type: none">• Facilitador Nacional de Innovación principal• Representante de la alianza de nicho <p>Apoyo</p> <ul style="list-style-type: none">• Facilitador Nacional de Innovación• Coordinador de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje.• Persona focal de Agrinatura• Gerente Nacional del Proyecto

Principios subyacentes en el ciclo de aprendizaje

El trabajo de CDAIS en el SIA sigue **dos procesos** distintos pero integrados:

- El proceso de **innovación** (acción o desarrollo) en sí mismo, que busca generar **productos o servicios nuevos o mejorados** que mejoren la vida y los medios de vida de los actores y partes involucradas; por lo tanto, esto se captura en el plan de acción; y
- El **proceso de fortalecimiento de capacidades**, que busca desarrollar y fortalecer las **capacidades funcionales** de los actores para participar activamente en el proceso de innovación. Esto se captura en el plan de capacitación (fortalecimiento de capacidades).

Ambos procesos requieren una serie de acciones para ser diseñados e implementados.

Estas acciones quedan plasmadas en el plan de acompañamiento. Este plan puede actualizarse / adaptarse a lo largo de la duración del proyecto/sistema de innovación. Es decir, algunas actividades o una prioridad pueden dejar de ser relevantes después de un cierto período o debido a factores del entorno de la alianza o porque algunas capacidades necesitan más tiempo de lo esperado para desarrollarse, etc.

Por lo tanto, las actividades de R&A no tienen necesariamente que esperar por una oportunidad específica. Más bien, son conducidas regularmente por los actores en las alianzas y si es posible con el apoyo del equipo del país (es decir el FNI, persona focal de MEA). Tal enfoque requiere que los actores y el equipo del país sean flexibles y abiertos. De tal manera el plan de acompañamiento puede ajustarse tan pronto como las primeras actividades conjuntas se realicen dentro de la alianza de nicho.

Reflexión, ajustes y MEA

El principio de los talleres de R&A es permitir y alentar a los actores de las alianzas para que impulsen activamente su propio proceso de capacitación y de desarrollo de capacidades.

El R&A establece pausas en el proceso para reflexionar y analizar cómo y en qué medida, las actividades de desarrollo de capacidades pueden fortalecer las capacidades funcionales de los actores y, por lo tanto, determinar cómo la alianza de nicho puede lograr sus objetivos.

Los talleres de R&A están diseñados para ofrecer un espacio propicio para que los actores reflexionen espontáneamente, expresen sus opiniones / ideas libremente, analicen las situaciones de manera pragmática y reconozcan la importancia de las acciones conjuntas. La reflexión permite la observación honesta de cambios y logros / éxitos, así como contratiempos / fracasos.

Por lo tanto, el taller de R&A es clave para medir el progreso ya que permite que cada actor entienda y analice, junto con otros actores y, basándose en su propia evaluación, como las actividades de desarrollo de capacidades apoyadas por el proyecto CDAIS contribuyen directamente a las capacidades generales de los actores para innovar.

Los talleres de R&A son oportunidades estratégicas para que el proyecto **Monitoree** acciones, **Evalúe** su eficiencia y **Aprenda** sobre el efecto producido.

ETAPA 2 – CICLOS DE APRENDIZAJE

Reflexión y ajustes (R&A) en el proyecto CDAIS

Para los efectos del proyecto CDAIS, se identifica un momento específico al final de cada ciclo de aprendizaje para organizar “formalmente” un taller de R&A, que reúne a los actores de cada alianza de nicho de innovación para:

- Reflexionar, dar seguimiento y documentar el progreso, los desafíos, el aprendizaje y los resultados que se derivan de la implementación del plan de acción dentro de la alianza de nicho para un período de tiempo específico (por ejemplo, desde las actividades iniciales de desarrollo de capacidades hasta el taller = R&A1); y
- Refinar las actividades planificadas de la alianza de nicho para los próximos ciclos de aprendizaje (por ejemplo, 2do y/o 3ro) y/o planificar el período “post-CDAIS” para la alianza.

En el R&A3, el énfasis está en evaluar los resultados de todo el proyecto, así como en reflexionar y planificar las acciones futuras más allá del proyecto. El R&A3 es fundamental para evaluar cómo la alianza de nicho asegurará su sostenibilidad.

- El tercer taller de reflexión y ajuste (R&A3) sirve como evaluación del resultado final del proyecto, pero no necesariamente para la propia alianza.

Guía operativa

Durante el taller de R&A, el FNI y la persona focal de MEA forman un equipo y desempeñan un papel complementario como se describe a continuación.

Papel del Facilitador Nacional de Innovación

El FNI asignado a la alianza de nicho interactúa regularmente con cada actor, especialmente con el líder de la alianza de nicho y los proveedores de servicios de apoyo a la innovación. La interacción de los FNIs está guiada por el plan de acompañamiento de la alianza de nicho. La interacción o comunicación regular proporciona al FNI información sobre el progreso o las demoras en la realización de las actividades de desarrollo de capacidades acordadas para los actores de la alianza de nicho y le permite planificar ajustes durante el proceso de aprendizaje.

El FNI es responsable de organizar y facilitar el taller de R&A. Él/ella crea un espacio propicio donde los diferentes puntos de vista se comparten libremente. Se propone que el FNI utilice el enfoque ORID (como se describe a continuación) para garantizar que las opiniones individuales y colectivas se recopilen de manera objetiva y lógica. A través de este enfoque, el FNI utiliza técnicas de re-expresión para asegurar que los participantes expresen sus opiniones sobre el proceso de desarrollo de capacidades y digan si les benefició a ellos y sus objetivos de innovación. Antes del taller de R&A, el FNI revisa el plan de acompañamiento,

en particular las actividades y los marcadores de progreso. Esta información guía a los FNI para observar y analizar los cambios en el conocimiento, la actitud y la práctica entre los actores.

Papel de la persona focal de MEA

Antes del taller de R&A, la persona focal de MEA (monitoreo, evaluación y aprendizaje) revisa el plan de capacitación de cada alianza de nicho. Junto con el FNI, él / ella analiza cada uno de los marcadores de progreso y evalúa qué actividades de desarrollo de capacidades provocaron cambios y por qué. Este conocimiento guiará a la persona focal de MEA en la observación o el análisis de los cambios entre los actores. La persona focal de MEA es responsable de documentar los cambios observados y registrarlos en el archivo Excel del plan de capacitación. Si hay recursos disponibles pueden ser asistidos por un estudiante o un consultor de MEA. Se recopilan palabras o frases textualmente (ver abajo).

La persona focal de MEA tiene una perspectiva amplia y es capaz de hacer una observación objetiva, en particular de los roles y las “dinámicas” de los actores (por ejemplo, quién influye, quién dirige y por qué), así como la forma en que el contexto puede influir en el taller y la actitud de los actores.

Capturar estos diversos elementos ayudará a entender:

- El grado de implementación del plan de acompañamiento;
- El nivel de empoderamiento y comprensión del proceso por parte de los actores; y
- El nivel de reflexión / conocimiento de los actores del nicho sobre su proceso de innovación y sobre cómo el desarrollo de capacidades puede ayudarlos a lograrlo.

Después del taller, el punto focal de MEA y el FNI deben revisar nuevamente el plan de acompañamiento y actualizarlo en base a las observaciones y resultados del taller de R&A (ver “Posterior al Taller FNI y MEA” a continuación).

ETAPA 2 – CICLOS DE APRENDIZAJE

Realizando de un taller de R&A

El método sugerido para llevar a cabo el taller de R&A se basa en el marco de facilitación de ORID para permitir una conversación enfocada y objetiva entre los actores (www.betterevaluation.org/en/evaluation-options/orid, desarrollado por el Instituto de Asuntos Culturales, Canadá). El FNI utiliza cuatro niveles de cuestionamientos, y cada nivel se basa en los niveles anteriores. Cada uno de los actores tiene conocimiento de los datos fácticos y se los alienta a expresar sus propias emociones / reacciones a estos hechos para analizar / reflexionar y decidir el camino a seguir. ORID es una abreviatura de:

‘O’ para objetivo – los hechos que el grupo conoce

‘R’ para reflexivo – cómo se sintió la gente sobre el tema que se estaba evaluando; que les gustó y no les gustó

‘I’ para interpretativo – ¿cuáles fueron los problemas o los desafíos?

‘D’ para decisivo – ¿cuál es nuestra decisión o respuesta?

El facilitador del taller R&A está bien preparado para garantizar un entorno favorable para la reflexión y el aprendizaje. Él / ella tiene un conocimiento general de las alianzas de nicho y una muy buena comprensión del concepto y la metodología del taller de R&A. Si el facilitador del taller no tiene un conocimiento adecuado sobre esta metodología se debe buscar capacitación o se debe identificar un facilitador alternativo.

- ! Nombrar a una persona para tomar notas durante el taller.
- Si es posible y útil, grabe el taller.

Preparativos

Escribir en tarjetas amarillas (en negrillas) las actividades de desarrollo de capacidades acordadas según lo escrito en el plan de acompañamiento de la alianza de nicho. Esto se encuentra en la hoja de “CÓMO” del plan de acompañamiento. Además, escribir los marcadores de progreso en tarjetas verdes.

Preparar o comprar caritas sonrientes (vea la Figura 8) que indiquen emociones como alegre, sorprendida, frustrada y triste. Cada cara sonriente puede ser de un color diferente para distinguirla a la distancia. Siéntase libre de añadir los sentimientos que espera que estén presentes en la reunión.

Figura 8. Caras sonrientes



Material / Herramientas requeridas

- La versión relevante del plan de acompañamiento (archivos de Excel)
 - Para el primer taller de R&A, llamado t1, imprimir las hojas de Excel en R&A t1 + QUÉ t1 + CÓMO t1
 - Para el segundo taller de R&A, llamado t2, imprimir las hojas de Excel en R&A t2 + QUÉ t2 + CÓMO t2
 - Para el tercer taller de R&A, llamado t3, imprimir las hojas de Excel en R&A t3 + QUÉ t3 + CÓMO t3
- Tarjetas amarillas y verdes con las actividades de desarrollo de capacidades y marcadores de progreso escritos en ellas
- Equipo de facilitación (soporte de rotafolios, papel, marcadores, tarjetas pequeñas de colores, cinta adhesiva, ‘Blu-Tack’, etc.)

PASOS

A continuación, se presentan los pasos sugeridos para el taller de R&A.

- 1. Preparar la escena.** Mapear los participantes y sus expectativas (ver taller de lanzamiento). Compartir las expectativas del proyecto para este taller (por qué y cómo se organiza el taller de R&A). Recordar a los participantes el estado de implementación del proyecto, por ejemplo, qué actividades se han implementado desde el taller anterior de R&A y los marcadores de progreso.
- 2. Fase objetiva** (fase de **M**onitoreo en términos de MEA). Esta es la primera fase de reflexión, que se centra únicamente en información objetiva. Organizar esta sesión usando la herramienta de línea de tiempo. Dibujar una línea sobre varios rotafolios y colgarlos en la pared. Dividir la línea en base a plazos acordados. Podría comenzar con las primeras actividades de desarrollo de capacidades y extender hasta la fecha del taller. Esta línea de tiempo se puede identificar fácilmente a partir del plan de acompañamiento y el plan de acción de la alianza de nicho de innovación. Corresponde a un ciclo de aprendizaje, es decir, desde el último taller conjunto (taller de lanzamiento o el taller de R&A anterior) hasta el período actual. Pida a cada participante que anote las actividades (por ejemplo, eventos, reuniones, capacitaciones) que hayan ocurrido dentro del período cubierto. Estas actividades están relacionadas con las alianzas de nicho; podrían ser actividades que consten en el plan de acción o no, siempre que el actor de nicho las considere importantes o relevantes. Escriba cada actividad en su propia tarjeta. Para ello haga las siguientes preguntas a los participantes.
 - ¿Qué pasó? Qué eventos, políticas, cambio económico o político, reuniones, llamadas telefónicas, etc.
 - ¿Qué recuerda de una persona o actor que dijo o comentó en relación con la alianza?

ETAPA 2 – CICLOS DE APRENDIZAJE

■ Tratar de pedir a las personas que sean más específicas si no son objetivas, por ejemplo, si dicen, “el actor estaba trabajando en contra de nosotros”, investigar y preguntar ■ qué hizo o dijo el actor. Escríbalo en su línea de tiempo.





Revisar las respuestas como están escritas en las tarjetas. Organizar las tarjetas según los dos procesos (innovación y desarrollo de capacidades). Colocar las actividades relacionadas con el proceso de desarrollo de capacidades encima de la línea de tiempo y las demás actividades debajo.

Las actividades de desarrollo de capacidades deben relacionarse con las actividades del nicho que buscan apoyar. Las actividades de nicho dan una idea del estado de implementación del proceso de innovación, mientras que las actividades de desarrollo de capacidades dan una idea del estado de implementación del plan de acompañamiento.

Además de recopilar datos importantes, esta fase debe llevar a todos al mismo nivel de comprensión sobre lo que ha sucedido y lo que no ha sucedido. Por ejemplo, un actor podría pensar que una actividad no se llevó a cabo, mientras que detrás de la escena, otros actores podrían haberse reunido u organizado.

3. Fase reflexiva (fase de Evaluación en términos de MEA).

Deje que los participantes reflexionen sobre la línea de tiempo que muestra las actividades realizadas. Dé a cada participante un conjunto de caras sonrientes. Guíelos en la reflexión usando las preguntas mostradas a continuación.

Preguntas	Reacciones personales a la información
¿Cuál evento / actividad resultó en un cambio positivo / emocionante en el conocimiento, actitud o práctica de un actor?	
¿Cuál evento fue sorprendente / inesperado?	
¿Cuál evento le hizo enojar?	
¿Cuál evento fue desalentador?, ¿Qué le puso triste?	

Para enriquecer la discusión, deje que los participantes anoten el cambio exacto que los hizo sentir de esta manera. Durante esta fase, los participantes tienen la oportunidad de expresar sus sentimientos. Las personas también pueden relacionarse con experiencias pasadas o pueden expresar sentirse incómodos ya que fue una experiencia completamente nueva para ellos. Brinde tiempo para este tipo de reflexión. En esta fase se reconocen los sentimientos de las personas y por lo general, se sienten más libres para profundizar en una reflexión más analítica (próximo nivel). Si se omite esta fase, las frustraciones pueden transmitirse en el momento equivocado (durante un descanso para tomar café o durante la fase de decisión). Para profundizar (si no lo escribieron), puede preguntarles qué les hizo sentir eso. Al mismo tiempo los éxitos pueden ser celebrados. Esta fase le dará una idea de lo que los participantes consideran un éxito o un fracaso. Evalúe las reacciones y verifique si están relacionadas con alguno de los marcadores de progreso enumerados en el plan de acompañamiento. Agrupe los cambios según los marcadores de progreso.

4. Fase interpretativa (fase de Aprendizaje en términos MEA). Esta es la fase en la que los participantes dan sentido en conjunto a los cambios observados. Agregar la visión y los objetivos de la alianza al final de la línea de tiempo (lo que pretendemos lograr) y basándose en los dos juegos de tarjetas en la línea de tiempo (procesos de desarrollo de capacidades y actividades de innovación), aliente a los participantes a reflexionar sobre el estado de la alianza. Haga las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se compara nuestro progreso con el plan?, ¿Cuáles son los retrasos?, ¿Cuáles son las razones?
- ¿Son realistas los cambios de comportamiento esperados (marcadores de progreso) ?, ¿Deben ser cambiados?
- ¿Qué aprendimos?
- ¿Cómo podría mejorarse la colaboración?
- ¿Cómo podríamos haberlo hecho de manera diferente?, ¿Hay otros actores que surgieron que deberían ser invitados a la alianza?
- ¿Todavía seguimos encaminados a lograr la visión y los objetivos de la alianza de nicho?, ¿Qué elementos (actividades y desarrollo de capacidades) contribuyeron

ETAPA 2 – CICLOS DE APRENDIZAJE

al avance del proceso de innovación (o la solución de problemas de la alianza)?, ¿Puede ser considerado un éxito?, ¿Qué funcionó en su contra o podría considerarse un revés o una barrera para avanzar en la innovación?, ¿Deberían revisarse los pasos hacia el objetivo?, ¿Debería reforzarse el desarrollo de capacidades?, ¿En qué dimensiones?, ¿Hacia qué capacidades?, ¿Qué resolvería esto?

Como facilitador, determine las opiniones generales e identifique los pasos críticos donde se deben hacer los ajustes. No es necesario responder a todas las preguntas anteriores. Depende de la alianza y de cómo vaya el taller.

Los procesos de desarrollo de capacidades deben expresarse en forma de *cambios en el comportamiento de las personas* después del ciclo de aprendizaje. Observar cómo y cuánto cambió este comportamiento dentro del ciclo de aprendizaje constituye los marcadores de progreso.

Esta fase interpretativa se centra en el proceso de innovación y el estado o la validez de los marcadores de progreso. Evalúe cómo los marcadores de progreso están vinculados al proceso de innovación y cómo reflejan la mejora o el fortalecimiento de las capacidades para alcanzar los objetivos de innovación.

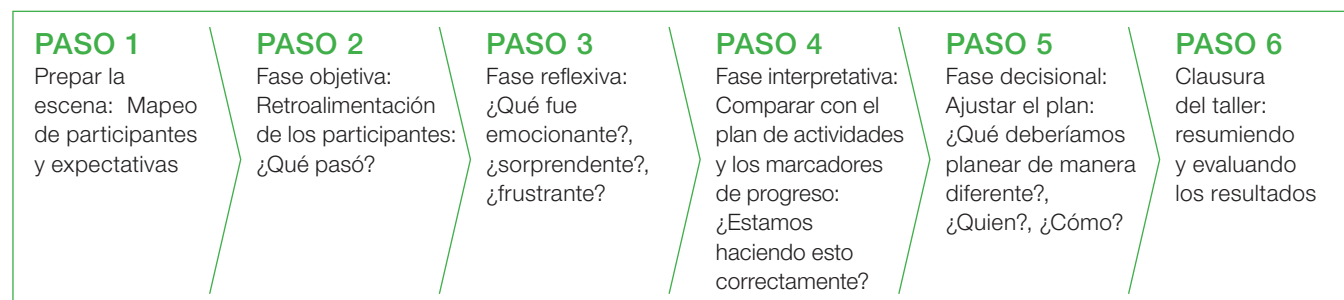
Dividir al grupo en subgrupos y pedir que comparen los cambios observados desde la fase de reflexión con los marcadores de progreso definidos o escritos en el plan de acompañamiento. ¿Cómo se comparan?, ¿Tienen sentido los marcadores de progreso?, ¿Deben ser cambiados? En sesión plenaria, comparta el aprendizaje de los grupos: ¿Están los cambios observados en línea con los cambios esperados descritos por los marcadores de progreso?, ¿Han cambiado los grupos los marcadores de progreso?, ¿Alguien puede dar un ejemplo?

5. Fase de decisión (fase de Aprendizaje en términos de MEA). Después de la reflexión en las fases 1 y 2 y la lluvia de ideas en la fase 3, los participantes deciden qué debe cambiarse en su plan de acompañamiento. Es posible que quieran confirmar o adaptar sus procesos / objetivos de innovación. Junto con los participantes, decida los próximos pasos haciendo estas preguntas.

- ¿Qué actividades deben mantenerse, cuáles deben ajustarse y qué se debe agregar para lograr los cambios de comportamiento previstos para avanzar finalmente hacia la visión y los objetivos de la alianza?, ¿Deberían agregarse nuevos actores a la alianza?
- ¿Debemos hacer algo más / menos / diferente?, ¿Quién va a hacer qué?, ¿Cuáles son las implicaciones (recursos) de estas actividades?

6. Clausura del taller. Cierre el taller resumiendo los resultados, comparándolos con las expectativas y evaluando diferentes aspectos del taller (contenido, facilitación, lugar, servicio de comida). Esto se puede hacer a través de un formulario de evaluación o en un rotafolio de forma participativa.

Figure 8. Flow of discussions during the R&R workshop



ETAPA 2 – CICLOS DE APRENDIZAJE

Posterior al taller – FNI y MEA

Al final del taller el FNI y la persona focal de MEA revisan los resultados, es decir, la información capturada, y la transcriben de dos maneras:

1. En informes

Para cada taller / sesión de R&A se deben escribir informes detallados que incluyen:

- Nombre del evento
- Fecha y lugar
- Nombre del nicho
- Organizado por
- Objetivo del evento
- Participantes (naturaleza y organización)
- Temas / agenda discutidos
- Información del taller
 - Estado actual del proyecto de innovación y las actividades de desarrollo de capacidades (lo que se ha logrado / superado y por qué)
 - Reflexión y discusión (ORID = pasos ORI)
 - Próximos desafíos claves para el nicho (proceso de innovación) y formas de avanzar en el desarrollo de capacidades
 - Reflexión y discusión (ORID = paso D)

Este capítulo debe reflejar el pensamiento y la información de individuos y organizaciones.

- Próximos pasos (acción de seguimiento decidida, incluidas las responsabilidades) a nivel de innovación y desarrollo de capacidades, y estimaciones de cómo el desarrollo de capacidades reforzará el proceso de innovación
- Reflexión sobre la metodología utilizada y las lecciones aprendidas por el equipo del país

Los informes deben redactarse inmediatamente después de los talleres de R&A en base a las notas y grabaciones de los talleres. Por lo tanto, deben basarse en citas de los participantes, así como en fotografías, especialmente las de los planes de acompañamiento y los planes de acción.

2. En el plan de acompañamiento

En base a lo que los participantes han expresado durante los pasos interpretativos (evaluación) y reflexivos (aprendizaje), las siguientes hojas deben actualizarse:

- Hoja G. R&A1: Revise las respuestas de la sesión sobre “fases reflexivas e interpretativas”. Escribálas en la hoja de Excel G. Organice la información en base a:
 - Avances: Estos son cambios positivos observados en el comportamiento y la actitud de los actores (ya sea dentro de la alianza de nicho o entre socios que tienen un impacto importante en la alianza); y
 - Reveses: Estos son los desafíos que enfrentan los actores en la alianza de nicho. Estos podrían ser una actitud o comportamiento de uno o dos de los actores o socios en la alianza. O podrían estar relacionados con políticas o decisiones que afectan la operación o el funcionamiento de la alianza de nicho.

El progreso esperado y las acciones durante el próximo ciclo de aprendizaje, utilizando:

- Hoja H. QUÉ-t1 (marcadores de progreso revisados); y
- Hoja F. CÓMO-t1 (actividades revisadas para lograr la visión y objetivos esperados de la alianza de nicho)

Recursos adicionales

- Kaner, S. (2014) *La guía del facilitador para la toma de decisiones participativa*. John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, capítulos 1 y 4.
- Stanfield, B.R. (2000) *El arte de enfocar las conversaciones. 100 formas de acceder a la sabiduría grupal en el lugar de trabajo*. El Instituto de Asuntos Culturales, Chicago, IL, capítulo 3.

El flujo de eventos que se presenta aquí se puede cambiar según las necesidades y el desarrollo del taller.

ETAPA 3

EVALUACIÓN DE RESULTADOS FINALES

ETAPA 3 – EVALUACIÓN DE RESULTADOS FINALES

Etapa 3 Taller de evaluación de los resultados finales

Antes de finalizar el proyecto, se organiza un taller importante para consolidar las lecciones aprendidas. No significa necesariamente que la alianza termine su existencia. Por el contrario, se espera que la alianza avance por sí sola construyendo sobre el apoyo (acompañamiento) recibido del equipo del proyecto CDAIS. A continuación, se muestra un proceso simplificado. Un proceso más detallado se encuentra disponible en el 'Taller de Evaluación de T3' en la Guía de CDAIS sobre Acompañamiento al proceso de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje.

OBJETIVOS	PRODUCTOS	RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Revisar los logros de todo el proyecto Evaluar si logramos cambios Planificar la vida después de CDAIS 	<ul style="list-style-type: none"> Cuestionario sobre capacidades Análisis de redes Mapeo final de resultados 	<p>Actor Principal</p> <ul style="list-style-type: none"> Facilitador Nacional de Innovación <p>Apoyo</p> <ul style="list-style-type: none"> Facilitador Nacional de Innovación líder Punto Focal de Agrinatura Gerente Nacional del Proyecto <p>Participantes</p> <ul style="list-style-type: none"> Actores de la alianza de nicho Autor de la evaluación de resultados

Preparativos

Llevar al taller los resultados iniciales de los primeros talleres (resultado de los cuestionarios sobre capacidades, de la herramienta de mapa de red inicial y del plan de acción, etc.). Imprimir nuevos cuestionarios sobre capacidades y cuestionarios de red. Dejar que las personas de la alianza piensen de antemano sobre los cambios que desean compartir. Realizar carteles con imágenes e historias de cambio.

Materiales / Herramientas necesarias

- Resumen de los resultados de los primeros talleres
 - El resultado de los cuestionarios sobre capacidades
 - El mapa de red inicial
 - El plan de acción inicial
- Plan de acompañamiento
- Cuestionario sobre capacidades
- Mapa de red y cuestionario de red

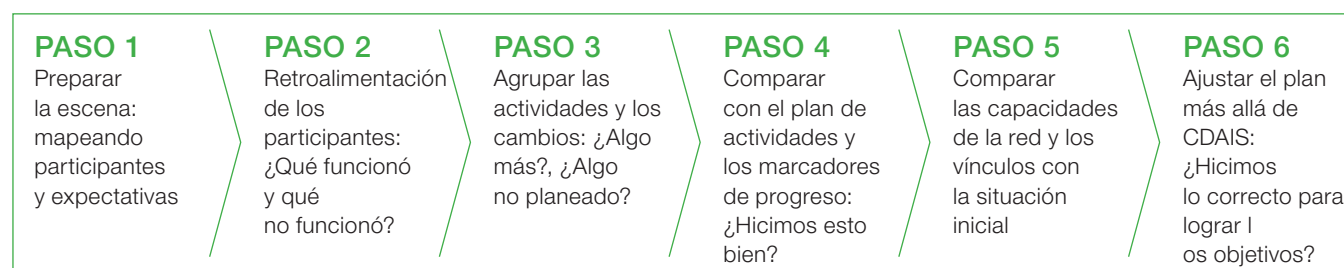
Pasos

1. Establecer la escena: Mapeo de participantes y expectativas
2. Obtener retroalimentación de los participantes: ¿Qué funcionó?, ¿Qué no funcionó a lo largo de todo el proyecto?
3. Agrupar las actividades y los cambios: ¿Algo más?, ¿Algo no planeado?
4. Comparar con el plan de actividades y los marcadores de progreso: ¿Hicimos esto bien?, ¿Hicimos lo correcto?
5. Comparar las capacidades de la red y los vínculos con la situación inicial. Los actores llenan los cuestionarios sobre capacidades y los cuestionarios de red y vuelven a hacer el mapa de red. Si hay tiempo para un primer análisis, compare los resultados con la situación inicial. Sacar conclusiones.
6. Ajustar el plan más allá de CDAIS: ¿Hicimos lo correcto para lograr los objetivos? Capture los planes de la alianza más allá del proyecto CDAIS.

Recursos adicionales

Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje – Principios y Lineamientos (<https://cdais.net/publications>)

Figura 9. Flujo de eventos: evaluación final de resultados



Referencias

Devaux, A., Ordinola, M. y Horton, D. (eds) (2011) *Innovación para el desarrollo: la experiencia de la Papa Andina*. Centro Internacional de la Papa, Lima, Perú.

FAO. (2016) *Marco Común de la Plataforma de Agricultura Tropical (TAP) sobre Desarrollo de Capacidades para Sistemas de Innovación Agrícola*. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, Roma.

ICRA. (2018). *Construyendo redes locales para el desarrollo integrado de agronegocios*. Serie de módulos de aprendizaje: descripción general. ICRA, Wageningen, Países Bajos.

Kaner, S. (2014) *La Guía del Facilitador para la Toma Participativa de Decisiones*. John Wiley & Sons, Hoboken, NJ. 432pp.

Leeuwis, C. y Aarts, N. (2011) *Repensando la comunicación en los procesos de innovación: creando un espacio para el cambio en sistemas complejos*. Revista de educación y extensión agrícola, 17 (1): 21–36.

Passmore, J. (ed.) (2016) *Excelencia en el acompañamiento: La guía de la Industria*, tercera edición. Kogan Page, Londres.

Stanfield, R.B. (2000) *El arte de Enfocar Conversaciones: 100 formas de acceder a la sabiduría grupal en el lugar de trabajo*. El Instituto de Asuntos Culturales, Chicago, IL.

Notas

This image shows a full page of white paper with horizontal dotted lines, resembling notebook paper. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.

AGRADECIMIENTOS

Esta página contiene los nombres de individuos e instituciones que lideraron el trabajo experimental y / o que contribuyeron con las pruebas y mejoras de las metodologías.

Esta guía captura los principios y métodos de los procesos de coaching en curso para asociaciones de nicho de innovación en el marco del proyecto de Desarrollo de Capacidades para Sistemas de Innovación Agrícola (CDAIS), financiado por la Unión Europea. El contenido de esta guía es el resultado de debates, interacciones y aplicaciones por parte de los miembros del equipo del proyecto de Agrinatura, la FAO y los socios de los ocho países piloto. (Angola, Bangladesh, Burkina Faso, Etiopía, Guatemala, Honduras, Laos y Ruanda).

La guía fue desarrollada a través de uno de los grupos de trabajo del proyecto sobre asociaciones de nicho de innovación dirigidas por Hanneke Vermeulen (Persona focal de Agrinatura para Etiopía) en estrecha colaboración con Myra Wopereis-Pura (Coordinadora global de CDAIS). El plan de entrenamiento basado en marcadores de progreso es uno de los elementos centrales del proceso de entrenamiento. Esta idea fue desarrollada por el equipo de Burkina Faso dirigido por Aurélie Toillier (Persona focal de Agrinatura para Burkina Faso) y Nomande Prosper Kola (Facilitador nacional líder de innovación en Burkina Faso). Ideas para los ciclos de aprendizaje fueron presentados por Richard Hawkins (asesor de DC) y Hanneke Vermeulen, y la práctica del coaching fue moldeada por experiencias en Etiopía por Elias Zerfu (persona focal de MEA para Etiopía) y por Patrick d'Aquino (Persona focal de Agrinatura para Laos). Se han incorporado partes de documentos desarrollados en español para fines de entrenamiento bajo el liderazgo de Nury Furlan. Finalmente, los conceptos de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEA) desarrollados por el grupo de trabajo MEA dirigido por Aurélie Toillier fueron integrados a la guía por Renaud Guillonnet (Experto CDAIS MEL). Los colegas de iCRA, Mundie Salm y Toon Defoer también proporcionaron comentarios útiles a esta guía.

La adaptación y las prácticas de los países piloto se consolidaron en varios talleres, incluidos los de Wageningen, Montpellier, Uppsala, París, Londres, junto con otras personas focales de Agrinatura (no mencionadas anteriormente): Claire Coote (Instituto de Recursos Naturales (NRI) en Bangladesh); Hans Dobson, (NRI en Ruanda); Madalena Teles, (Instituto Superior de Agronomía (ISA) en Angola); Nury Furlan, (Agencia Italiana para la Cooperación (AICS) en Guatemala); y Stefano Del Debbio, (AICS en Honduras). En los talleres de Wageningen, Uppsala y Londres, los colegas de la FAO se unieron en la lluvia de ideas.

Agrinatura

- Aurélie Toillier, AFP-Burkina Faso, CIRAD
- Claire Coote, AFP-Bangladesh, NRI
- Hanneke Vermeulen, AFP-Ethiopia, iCRA
- Hans Dobson, AFP-Rwanda, NRI
- Madalena Teles, AFP-Angola, ISA
- Myra Wopereis-Pura, CDAIS Global Coordinator, iCRA
- Nury Furlán, AFP-Guatemala, AICS
- Patrick d'Aquino, AFP-Laos, CIRAD
- Richard Hawkins, CD Advisor, iCRA
- Stefano Del Debbio, AFP-Honduras, AICS

FAO

- Abdoulaye Saley Moussa
- Karin Nichterlein
- Manuela Bucciarelli
- Per Rudebjer



Este proyecto fue implementado con la asistencia financiera de la Unión Europea



Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

SOCIOS IMPLEMENTADORES

Angola

- Instituto Superior de Agronomia (ISA), Universidade de Lisboa
- Instituto de Investigação Agronómica (IIA)



Bangladesh

- Natural Resources Institute (NRI), University of Greenwich
- Bangladesh Agricultural Research Council (BARC)



Burkina Faso

- Centre International de Recherche Agronomique pour le Développement (CIRAD)
- Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation (MESRSI)



Ethiopia

- iCRA
- Ethiopian Institute of Agricultural Research (EIAR)



Guatemala

- Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (AICS)
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA)



Honduras

- Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (AICS)
- Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG)



Laos

- Centre International de Recherche Agronomique pour le Développement (CIRAD)
- National Agriculture and Forestry Research Institute (NAFRI)



Rwanda

- Natural Resources Institute (NRI), University of Greenwich
- Ministry of Agriculture and Animal Resources (MinAgri)



Esta publicación fue producida bajo el acuerdo de publicación Agrinatura y FAO (Ref. FAO: AGDR / 2-19 / 28 bajo licencia CC BY-NC-SA 3.0 IGO). Esta página está dedicada a los individuos y organizaciones que fueron los principales diseñadores del trabajo y escritores de esta publicación.

Autores

Hanneke Vermeulen (iCRA/Agrinatura), Aurélie Toillier (CIRAD/Agrinatura), Nomande Prosper Kola (CIRAD/Agrinatura), Elias Zerfu (iCRA/Agrinatura), Richard Hawkins (iCRA/Agrinatura), Patrick d'Aquino (CIRAD/Agrinatura), Nury Furlan (AICS/Agrinatura) and Myra Wopereis-Pura (iCRA/Agrinatura)

Editor de Copia

Guy Manners, Green Ink

Diseño

Studio Teekens

Fotografías

CDAIS unless otherwise stated

Impresión

Drukkerij Tesink





Este proyecto fue
implementado con la
asistencia financiera
de la Unión Europea